

**Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México**

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez<sup>1</sup>, Blanca Rosa García Rivera\* & Jesús Felipe Uribe Prado

Universidad Nacional Autónoma de México, \*Universidad Autónoma de Baja California

**Resumen**

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional en variables de resultado con personal directivo de nivel medio de una Empresa de Entretenimiento en México, D.F, con el Modelo de de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Se aplicó el "Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador" y la "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), a una muestra de n = 100 directivos de nivel medio. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales determinaron que en el perfil de liderazgo de los directivos investigados destacan en primer lugar sub-escalas transformacionales como son: Estimulación intelectual, Influencia idealizada (Conducta), Influencia idealizada (Atributo) y Consideración individual. La variable de resultados más importante para ellos es el Esfuerzo extra. Lo anterior implica que los directivos estén interesados en desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la actualización de su personal. Se reafirmaron los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo (liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas con el no liderazgo. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a .70 en la evaluación de dichas variables, a partir de los instrumentos.

*Palabras clave:* Liderazgo, Transformacional, Transaccional, Ecuaciones estructurales, Variables de resultado

**Leadership and its Relationship with Outcome Variables: a Structural Model Comparing Transformational and Transactional Leadership in an Entertainment Company in Mexico**

**Abstract**

The purpose of this article was to determine the influence of transformational and transactional leadership behavior in the outcome variables of a sample of 100 managers within an entertainment provider organization in Mexico. Structural equation modeling showed that the leadership behavior factors of the participating managers highlighted in first place transformational subscales such as intellectual stimulation, idealized influence (behavior), idealized influence (attribute) and individual consideration. The most important outcome variable for them was extra effort. This result means that managers are interested in developing their followers skillness to resolve problems and update their staff. The theoretical and empirical findings of previous studies of the Model of Bass and Avolio were reaffirmed such as direct and significant correlations between the leadership behaviors and outcome variables and inverse correlations with laissez faire leadership behavior. Alpha Cronbach reliability values were above .70 in such variables.

*Keywords:* Leadership, Transformational, Transactional, Structural Equation Modeling, Outcome Variables

Original recibido / Original received: 13/12/2013    Aceptado / Accepted: 27/02/2014

---

<sup>1</sup> Av. Insurgentes sur 933, piso 4 Col. Nápoles 03810, México, Distrito Federal, Teléfonos: 56 17 58 32, Correos electrónicos: alexmemi@unam.mx, alejandro.mendoza@human.com.mx

En una búsqueda realizada en Google Scholar, se encontraron más de 118,000 referencias sobre Liderazgo Transformacional en el idioma inglés. Sin duda, es un concepto que ha captado la atención de los investigadores y académicos durante las últimas décadas. Asimismo, de acuerdo a Bass (1990), se han realizado más de 7500 estudios en Liderazgo desde inicios del siglo XX, pero la mayoría de esos estudios se hicieron en Estados Unidos (Zander, 1997). Además, ha habido un gran número de estudios de liderazgo hechos en otros países con enfoques en el comportamiento de los líderes de países específicos, sin embargo, Korkmaz (2007), señala que estos investigadores han sido influenciados en su mayoría por modelos y métodos utilizados en Estados Unidos (Zander, 1997). Se observa que en México y en países de América Latina, la investigación empírica sobre el Liderazgo Transformacional no ha sido tan abundante, a pesar de ser países con muchas empresas basadas en su liderazgo, muchas de ellas transnacionales y de corporativos europeos o norteamericanos (Bennets, 2007).

Burns (1978), fue el primer autor en observar que el liderazgo transformacional y transaccional involucra un intercambio entre líderes y seguidores de tal forma que los seguidores reciban algo a cambio de cumplir con los deseos del líder. El liderazgo transaccional implica recompensas contingentes y administración por excepción. En contraste, los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para un rendimiento más allá de las expectativas al transformar las actitudes, creencias y valores de los seguidores contrario al hecho de simplemente cumplir con su trabajo (Yukl, 2002). Posteriormente, Bass (1985) propuso el modelo de Liderazgo Transformacional, el cual ha sido asociado con una variedad de resultados positivos en lo individual y en la organización. Se ha demostrado que incrementa la satisfacción del empleado (Podsakoff et al., 2000), el compromiso organizacional (Bycio, Hackett, & Allen, 1995), la satisfacción hacia su supervisor (Podsakoff et al., 1990), el esfuerzo extra que realiza el empleado hacia la organización (Seltzer & Bass, 1990), reduce la intención del empleado de abandonar su empleo (Bycio et al., 1995), mejora la ciudadanía organizacional (Podsakoff et al., 2000), mejora el rendimiento en general del empleado (Yammarino, Spangler, & Bass, 1993), parece tener influencia en diferentes niveles gerenciales y el desempeño de los subordinados (Howell & Avolio, 1993) y, también en el diseño del medio ambiente laboral (Bass, 1985).

Friedman (2004) encontró que el liderazgo transformacional tiene influencia sobre la cultura organizacional y la productividad al mejorar el compromiso de los seguidores hacia metas y objetivos comunes. Korkmaz (2007) también encontró que los líderes transformacionales tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral, lo que tiene una influencia fuerte en el clima organizacional. El liderazgo transformacional funciona como una balanza que promueve el intercambio y eleva las ideas, lo que motiva a los seguidores a trascender sus propios intereses y desarrollar metas para el bien común. El liderazgo transformacional promueve el empoderamiento, el cual se obtiene a través de un liderazgo participativo donde se comparte la toma de decisiones (Anderson & Herr, 2007).

### El modelo de liderazgo de Bass y Avolio

El liderazgo transformacional tiene cuatro importantes características: estimulación intelectual, consideración individual, influencia de atributos e influencia de comportamientos (Avolio et al., 2004; Bass & Avolio, 1994; Ismail et al., 2010; Pillai et al., 1999). La estimulación intelectual se ve a menudo como un líder que se interesa en la inteligencia, racionalidad, lógica y solución de problemas en la organización (Dionne et al., 2003). Los líderes que implementan este estilo a través del estímulo de sus seguidores, reexaminan la forma como realizan el trabajo usando razones al tomar acción que los estimula a buscar acercamientos novedosos y creativos -asignando tareas interesantes y que implican un reto- (Bass & Avolio, 1994). El modelo completo de Bass y Avolio (1997) integra trece sub-escalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes, seis corresponden al Liderazgo transformacional siendo: la Influencia idealizada (Atributos), la Influencia idealizada (Conducta), la Inspiración motivacional, la Estimulación intelectual, la Consideración individual y la Tolerancia psicológica. Tres sub-escalas integran el Liderazgo transaccional siendo: el Premio contingente, la Administración por excepción activo y la Administración por excepción pasivo. Existe otra sub-escala sobre el No Liderazgo denominada Laissez Faire. Para evaluar el efecto de las sub-escalas transformacionales y transaccionales de los líderes en los seguidores o trabajadores inmediatos se pueden integrar tres variables de resultado que son: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad. El modelo completo de Bass y Avolio se presenta a continuación en la Figura 1.

#### Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Figura 1. Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio que integra la totalidad de las subescalas transformacionales, transaccionales, el no liderazgo y las variables de resultado fue desarrollado por los autores del presente estudio.

De los pocos estudios realizados en México con el modelo de Bass y Avolio se encuentran los de Figueroa (2012) en la industria Maquiladora, en el que se observó que existe una relación altamente significativa entre las variables de satisfacción laboral y el liderazgo transaccional; esto se explicó debido a que los empleados de la industria maquiladora trabajan a destajo y su productividad se incrementa con los bonos por pieza que reciben. En otra investigación realizada en una institución educativa a 110 empleados se observó que existe una relación negativa altamente significativa entre las variables de Liderazgo Transformacional y el burnout que los profesores desarrollan en su empleo (Martínez et al. 2011). Mendoza (2005), en una investigación realizada en una empresa farmacéutica a 47 gerentes encontró que las sub-escalas transformacionales del Modelo de Bass y Avolio obtuvieron mayores puntajes de correlación e influencia en variables de resultado.

El liderazgo transformacional y transaccional relacionado con la satisfacción organizacional ha sido tema de interés para académicos y consultores a través del tiempo. Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones (Rome, 2000). Para un gerente es importante comprender cómo algunos factores del ambiente organizacional crean un impacto en la satisfacción de los empleados. A partir de ello, un gerente podrá tomar acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, lograr la satisfacción laboral que produzca la eficiencia de la organización.

De ahí la importancia que tuvo este estudio para analizar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado de directivos de una empresa de entretenimiento en algunas variables como el esfuerzo extra y la efectividad. La principal aportación del presente estudio se centra en analizar la influencia del liderazgo transformacional-transaccional de directivos de una empresa de entretenimiento, en las variables de resultados como el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción de sus seguidores; empleando modelos teóricos contemporáneos como es la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Cada uno de los enfoques teóricos está apoyado en estudios con validez empírica importante a nivel internacional; por lo que respecta al nivel nacional es un tanto escasa o nula. El uso del análisis de la variable en el liderazgo en una empresa de entretenimiento es una aportación novedosa. Más aún, el uso de análisis causal bajo el modelamiento de ecuaciones estructurales, resulta una aportación en el campo administrativo.

## **Método**

Por lo anteriormente expuesto, se destaca el interés de demostrar la coherencia teórica y los hallazgos de estudios previos sobre cada modelo con mexicanos, en cuanto a sus constructos y correlaciones respectivas entre sus categorías. Los estudios previos, han analizado las correlaciones desde las

respectivas sub-escalas y no desde categorías más amplias como serían el modelaje transaccional, transformacional, el *laissez faire* y variables de resultado. Por lo anterior, no se analizan dichas correlaciones desde un enfoque espurio, sin sentido; se buscó el validar cada modelo teórico. Se trató de un estudio ex-post-facto, observacional, transversal y explicativo con el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales (Byrne, 2010; Hair, Anderson, Tatham & Black, 2006; Kerlinger, 2005). Para llevar a cabo el estudio comparativo se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

H1: “Las sub-escalas de liderazgo transaccional tienen mayor puntuación media que las transformacionales en los directivos investigados”.

H2: “Las sub-escalas de liderazgo transaccional tienen mayor coeficiente de correlación que las transformacionales y el *laissez faire* en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)”.

H3: “Existen diferencias significativas entre las sub-escalas del perfil de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado de los directivos según el estado civil”.

H4: “El liderazgo transformacional y transaccional influye de manera directa significativa en variables de resultado (primero en la efectividad, posteriormente en la satisfacción y luego en el esfuerzo extra) en los directivos investigados.

#### *Participantes*

Se trabajó con una muestra de  $n = 100$  directivos de Nivel medio de diferentes áreas de dicha empresa. Solo pudieron proporcionar los siguientes datos sociodemográficos: Sexo: el 8 % (8) fueron mujeres y el 92 % (92) fueron hombres. Estado civil: un 56 % (56) son Solteros, un 38 % (38) Casados, un 3 % (3) reportaron estar en Unión libre.

#### *Instrumento*

Se utilizó la Versión 5 del “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ) elaborado por (Bass & Avolio, 1994); en la Universidad de Binghamton en Nueva York, el cual ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, con distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas. Se integra de seis sub-escalas de liderazgo transformacional, tres sub-escalas de liderazgo transaccional, una sub-escala de *laissez faire* y tres sub-escalas de variables de resultado. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Uno mismo”), y la que responden los seguidores o trabajadores inmediatos (“Visto por otros”). Las adaptaciones al contexto mexicano de ambas versiones fueron realizadas por Mendoza (2005) con alfas por arriba de .60; ambas versiones del instrumento se componen cada una, de un total de 52 reactivos o preguntas. Se integra de esta forma; de cuatro reactivos, por cada una de las 13 sub-escalas correspondientes. Cada reactivo se responde de manera escrita bajo una escala tipo Likert como la siguiente: 1=

Nunca, 2= Ocasionalmente, 3 = Normalmente, 4 = Frecuentemente y 5 = Siempre. El valor mínimo de cada sub-escala es 5, mientras que el valor máximo es 20.

### *Procedimiento*

Se aplicó la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5., y un “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” a una Muestra de  $n = 100$  directivos de nivel medio de una empresa dedicada al “entretenimiento” en México. Se les invitó a participar a dichos trabajadores de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran el instrumento por vía WEB en el sistema KHOR de Hiuman, S.A. de C.V. garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La información de los cuestionarios una vez contestados, se integró en una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (IBM SPSS), Versión 21 para Windows, y el AMOS Versión 21. El análisis estadístico y la contrastación de hipótesis se realizó con base en la comprensión de la naturaleza de las preguntas y las hipótesis de investigación, fue necesario emplear las siguientes pruebas estadísticas para contrastación de hipótesis: el Análisis Factorial Confirmatorio (mediante AMOS), para la validación de los reactivos de acuerdo a las dimensiones. Se obtuvieron los Coeficientes de Correlación de Pearson para establecer las correlaciones más altas entre las Variables de resultado con sub-escalas de liderazgo transformación y transacción. Se calcularon los Intervalos de confianza incluyendo la media, desviación estándar, el mínimo y máximo, el límite inferior y el límite superior de confianza. Se corrieron las Pruebas “T” de Student para encontrar las diferencias significativas de las sub-escalas de Liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado por estado civil (variable de interés para los directivos de la empresa). Se desarrollaron los Modelos de Ecuaciones Estructurales que permitieran de manera gráfica y estadística comprobar la validación del modelo de hipotético. La confiabilidad de cada una de las variables o sub-escalas implicadas en los análisis estadísticos, se pudo evaluar mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach.

### **Resultados**

Para contrastar la hipótesis 1 fue necesario calcular los Intervalos de confianza para la media, de cada una de las sub-escalas del Perfil Jerarquizado de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos investigados. A continuación se presenta la Tabla 1, que integra la información correspondiente.

Tabla 1

*Intervalos de confianza de las diferentes sub-escalas que integran el Perfil jerarquizado de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos investigados*

Jerarquía	Escala	Subescalas	N	Media	Desviación típ.	Intervalo de confianza para la media al 95 %	
						Inferior	Superior
1	Liderazgo transformacional	E4 Estimulación intelectual	100	17.63	1.97	17.24	18.02
2	Liderazgo transformacional	E2 Influencia idealizada (Conducta)	100	17.42	2.60	16.90	17.94
3	Variables de resultado	E11 Esfuerzo extra	100	17.32	2.09	16.91	17.73
4	Liderazgo transformacional	E1 Influencia Idealizada (Atributo)	100	17.03	2.41	16.55	17.51
5	Liderazgo transformacional	E5 Consideración individual	100	16.98	2.45	16.49	17.47
6	Liderazgo transformacional	E3 Inspiración motivacional	100	16.92	2.35	16.45	17.39
7	Variables de resultado	E12 Efectividad	100	16.88	2.07	16.47	17.29
8	Liderazgo transaccional	E7 Administración por excepción activo	100	16.83	2.27	16.38	17.28
9	Variables de resultado	E10 Satisfacción	100	15.91	2.14	15.49	16.33
10	Liderazgo transaccional	E6 Premio contingente	100	14.81	3.61	14.09	15.53
11	Liderazgo transformacional	E13 Tolerancia psicológica	100	14.41	3.63	13.69	15.13
12	Liderazgo transaccional	E8 Administración por excepción pasivo	100	6.65	2.56	6.14	7.16
13	Laissez faire	E9 Laissez Faire	100	5.54	1.68	5.21	5.87

En la Tabla 1, se observa que en el primer bloque jerarquizado de sub-escalas con mayores puntajes se destacan: en primer lugar la E4 Estimulación intelectual con una media de 17.63 (D.E. 1.97), en segundo lugar la E2 Influencia idealizada (Conducta) con una media de 17.42 (2.60), en tercer lugar la E11 Esfuerzo extra con una media de 17.32 (D.E. 2.09), en cuarto lugar la E1 Influencia idealizada (Atributo) con una media de 17.03 (D.E. 2.41), y en quinto lugar la E5 Consideración individual con una media de 16.98 (2.45). En el Segundo bloque de en medio lo integran tres sub-escalas que son: en el sexto lugar la E3 Inspiración motivacional con una media de 16.92 (D.E. 2.35), en el séptimo lugar la E1 Efectividad con una media de 16.88 (D.E. 2.07), y en el octavo lugar la E7 Administración por excepción activo con una media de 16.83 (D.E. 2.27). En el Tercer bloque se destacan: en noveno lugar la E10 Satisfacción con una media de 15.91 (D.E. 2.14), en décimo lugar la E6 Premio contingente con una media de 14.81 (D.E. 3.61), en décimo primer lugar la E13 Tolerancia psicológica con una media de 14.41 (D.E. 3.63), en décimo segundo lugar la E8 Administración por excepción pasivo con una media de 6.65 (D.E. 2.56); y por último, en el décimo tercer lugar la E9 Laissez Faire con una media de 5.54 (D.E. 1.68).

Con lo anterior se puede afirmar que en el perfil jerarquizado por la media de liderazgo de los directivos investigados destacan sub-escalas de liderazgo transformacional; situándose en el primer y segundo bloque, desde la primera hasta la novena jerarquía. Las sub-escalas transformacionales se situaron en el tercer bloque; desde la décima hasta la décimo segunda jerarquía, en el final del

perfil. Las sub-escalas E8 Administración por excepción pasivo y E9 laissez faire se jerarquizaron en el lugar décimo segundo y décimo tercer lugar respectivamente del perfil. Lo anterior permite Rechazar la  $H_0$  de la hipótesis No. 1, con una P. de .05.

Para contrastar la hipótesis 2 fue necesario calcular los Coeficientes de Correlación de Pearson, de las sub-escalas de liderazgo transformacional, transformacional y laissez faire con respecto a las variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad). A continuación se presenta la Tabla 2, que integra la información correspondiente.

Tabla 2

*Correlaciones de Pearson de las sub-escalas de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire con cada una de las sub-escalas de variables de resultado*

Escalas	Subescalas	E10 Satisfacción	Jerarquía	E11 Esfuerzo extra	Jerarquía	E12 Efectividad	Jerarquía
Liderazgo transformacional	E1 Influencia Idealizada (Atributo)	.541**	5	.696**	4	.556**	6
Liderazgo transformacional	E2 Influencia idealizada (Conducta)	.574**	3	.677**	5	.580**	5
Liderazgo transformacional	E3 Inspiración motivacional	.707**	1	.823**	1	.711**	1
Liderazgo transformacional	E4 Estimulación intelectual	.459**	7	.772**	2	.637**	4
Liderazgo transformacional	E5 Consideración individual	.550**	4	.558**	7	.583**	3
Liderazgo transformacional	E13 Tolerancia psicológica	.290**	8	.260**	8	.352**	8
Liderazgo transaccional	E6 Premio contingente	.503**	6	.593**	6	.534**	7
Liderazgo transaccional	E7 Administración por excepción activo	.583**	2	.728**	3	.678**	2
Liderazgo transaccional	E8 Administración por excepción pasivo	0.059	9	-0.104	10	-0.031	10
Laissez faire	E9 Laissez Faire	0.019	10	0.034	9	0.033	9

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 2, se observa que existen mayores puntajes de Coeficientes de Correlación de Pearson en sub-escalas transformacionales en relación con sub-escalas de variables de resultado, en comparación con las transaccionales. Se refuerza la dominancia de la sub-escala transformacional E3 Inspiración motivacional correlacionándose en primer lugar con todas las sub-escalas de Variables de resultado, de la siguiente forma: la correlación entre la E3 Inspiración motivacional (sub-escala transformacional), con la E10 Satisfacción, siendo de 0.707; la correlación entre la E3 Inspiración motivacional (sub-escala transformacional), con la E11 Esfuerzo extra, siendo de 0.823; y por último, la correlación entre la E3 Inspiración motivacional (sub-escala transformacional), con la E12 Efectividad, siendo de 0.711.

Se destacan en Primer lugar, las correlaciones con cada una de las sub-escalas de Variables de resultado, siendo: la correlación entre la E3 Inspiración motivacional (sub-escala transformacional), con la E10 Satisfacción, siendo de 0.707; la correlación entre la E3 Inspiración motivacional (sub-escala transformacional), con la E11 Esfuerzo extra, siendo de 0.823; y por último, la correlación entre la E3 Inspiración motivacional (sub-escala transformacional), con



la E12 Efectividad, siendo de 0.711. Con lo anterior, se refuerza la dominancia de la sub-escala transformacional E3 Inspiración motivacional correlacionándose en primer lugar con todas las sub-escalas de Variables de resultado.

En segundo lugar, las correlaciones con cada una de las sub-escalas de Variables de resultado, siendo: la correlación entre la E7 Administración por excepción activo (sub-escalas transaccional), con la E10 Satisfacción, siendo de 0.583; la correlación entre la E4 Estimulación intelectual (sub-escala transformacional), con la E11 Esfuerzo extra, siendo de 0.772; y la por último, la correlación entre la E7 Administración por excepción activo (sub-escala transaccional), con la E12 Efectividad, siendo de 0.678. En tercer lugar, las correlaciones con cada una de las sub-escalas de Variables de resultado, siendo: la correlación entre la E2 Influencia idealizada (Conducta) (sub-escala transformacional), con la E10 Satisfacción, siendo de 0.574; la correlación entre la E7 Administración por excepción activo (sub-escala transaccional), con la E11 Esfuerzo extra, siendo de 0.728; y por último, la correlación entre la E5 Consideración individual (sub-escala transformacional), con la E12 Efectividad, siendo de 0.583. Lo anterior permite rechazar la  $H_0$  de la hipótesis No. 2, con una P. de .05.

Para contrastar la hipótesis 3 fue necesario calcular las diferencias de medias a partir de la Prueba "T" de Student, de cada una de las sub-escalas del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos investigados por Estado civil (Casados vs. Solteros). Se decidió emplear la Prueba "T" en lugar del Análisis de Varianza; ya que los indicadores del Estado civil aunque eran tres en un principio (Casados, Solteros y Unión libre), se eliminó la categoría de Unión libre del análisis por ser muy pequeña en comparación con las demás (un 3 %).

A continuación se presenta la Tabla 3, que integra la información correspondiente.

Tabla 3

*Prueba “T” de las diferencias de media de las sub-escalas que integran el Perfil jerarquizado de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos investigados por Estado civil.*

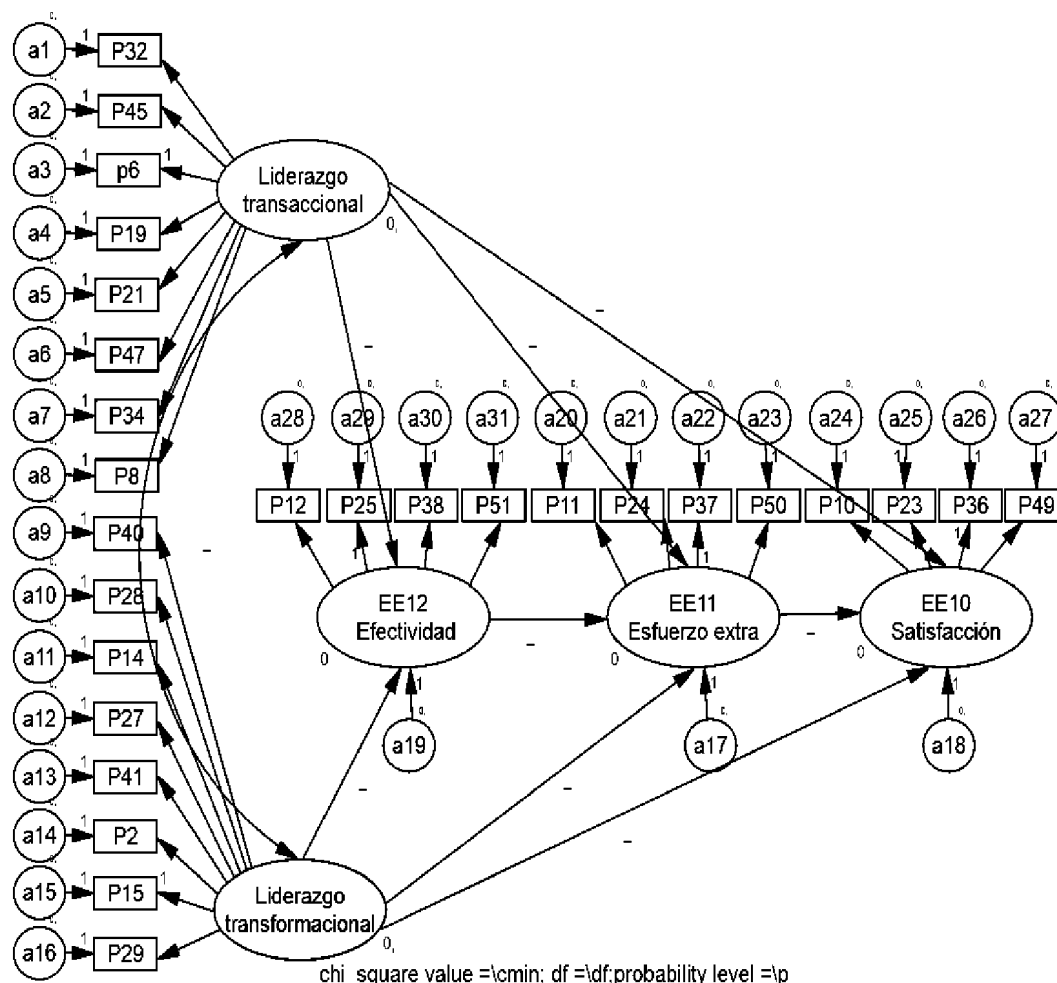
Subescalas	Estado civil	N	Media	Desviación típ.	t	gl	Sig. (bilateral)	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
E1 Influencia Idealizada (Atributo)	Casado	38	16.32	2.45	-2.06	92.00	0.04	-2.01	-0.04
	Soltero	56	17.34	2.31	-2.04	76.30	0.05	-2.03	-0.02
E2 Influencia idealizada (Conducta)	Casado	38	17.08	2.62	-0.76	92.00	0.45	-1.52	0.68
	Soltero	56	17.50	2.65	-0.76	80.10	0.45	-1.52	0.68
E3 Inspiración motivacional	Casado	38	16.58	2.54	-0.98	92.00	0.33	-1.49	0.51
	Soltero	56	17.07	2.30	-0.96	74.00	0.34	-1.52	0.53
E4 Estimulación intelectual	Casado	38	17.50	2.06	-0.38	92.00	0.71	-1.00	0.68
	Soltero	56	17.66	1.98	-0.38	77.49	0.71	-1.01	0.69
E5 Consideración individual	Casado	38	16.66	2.84	-1.09	92.00	0.28	-1.62	0.47
	Soltero	56	17.23	2.24	-1.05	66.81	0.30	-1.67	0.52
E6 Premio contingente	Casado	38	14.13	3.84	-1.40	92.00	0.17	-2.58	0.45
	Soltero	56	15.20	3.48	-1.37	74.24	0.17	-2.61	0.48
E7 Administración por excepción activo	Casado	38	16.50	2.23	-1.05	92.00	0.30	-1.49	0.46
	Soltero	56	17.02	2.41	-1.07	83.60	0.29	-1.48	0.44
E8 Administración por excepción pasivo	Casado	38	6.58	2.75	-0.15	92.00	0.88	-1.15	0.99
	Soltero	56	6.66	2.44	-0.15	73.21	0.88	-1.18	1.02
E9 Laissez Faire	Casado	38	5.39	1.60	-0.70	92.00	0.49	-0.96	0.46
	Soltero	56	5.64	1.75	-0.71	84.12	0.48	-0.94	0.45
E10 Satisfacción	Casado	38	15.63	2.32	-0.96	92.00	0.34	-1.35	0.47
	Soltero	56	16.07	2.08	-0.94	73.65	0.35	-1.37	0.49
E11 Esfuerzo extra	Casado	38	16.74	2.19	-2.15	92.00	0.04	-1.81	-0.07
	Soltero	56	17.68	2.02	-2.11	75.18	0.04	-1.83	-0.05
E12 Efectividad	Casado	38	16.95	2.08	0.33	92.00	0.74	-0.73	1.01
	Soltero	56	16.80	2.09	0.33	79.95	0.74	-0.73	1.02
E13 Tolerancia psicológica	Casado	38	13.89	4.20	-1.22	92.00	0.22	-2.38	0.57
	Soltero	56	14.80	3.01	-1.15	62.17	0.26	-2.49	0.67

\*\* Diferencias significativas al 0.95 %

En la Tabla 3, se pueden observar solo dos diferencias significativas de las sub-escalas del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos investigados por el estado civil (casados vs. soltero), siendo: en la E1 Influencia idealizada (Atributo) (sub-escalas transformacional), los solteros obtuvieron una puntuación media de 17.34 (D.E. 2.31), superior a la de los casados de 16.32 (D.E. 2.45); y también en la E11 Esfuerzo extra (sub-escala de variable de resultado), donde los solteros obtuvieron una media de 17.68 (D.E. 2.02), superior a la de los casados de 16.74 (D.E. 2.19). Lo anterior permite Rechazar la  $H_0$  de la hipótesis No. 3, con una P. de .05.

Para contrastar la hipótesis 4, fue necesario correr un Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias de las sub-escalas del Perfil de Liderazgo transformacional y transaccional que representara su influencia en Variables de resultado (primero hacia la EE12 Efectividad, posteriormente hacia la EE10 satisfacción, y para concluir hacia la EE11 Esfuerzo extra.

A continuación se presenta la Figura 2, que integra la información correspondiente.



*Figura 2.* Modelo de ecuaciones estructurales de trayectorias de las sub-escalas del perfil de liderazgo transformacional y transaccional que representa su influencia en variables de resultado desde la postura nula.

La Figura 2 representa el Modelo hipotético bajo la relación nula ( $H_0$ ) y la posición de cada reactivo (variables observables) factorialmente con respecto a las variables latentes de liderazgo, posteriormente fue contrastado empleando la base de datos y el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales en un Modelo Re - especificado. Dicho modelo inicial dio lugar a los resultados preliminares y se evaluaron las variables significativas que deberían prevalecer y las no significativas que se deberían eliminar. Se ajustó el Modelo inicial hipotético y se integró el Modelo Re – especificado (ver Figura 3).

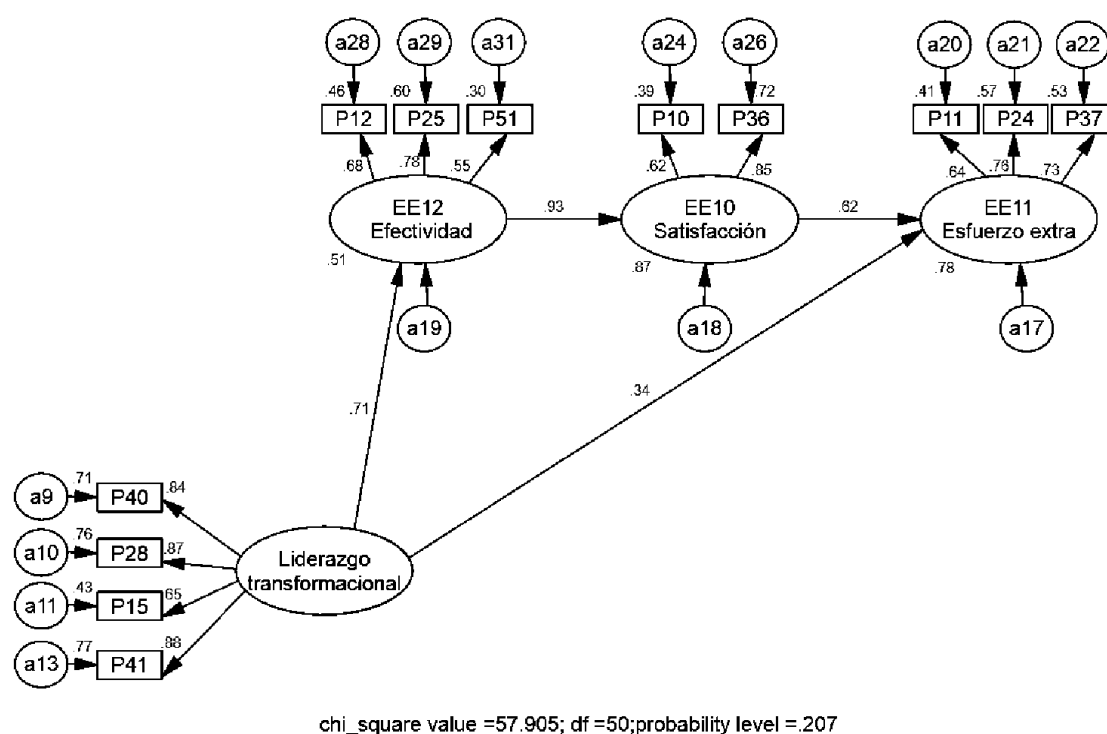


Figura 3. Modelo de ecuaciones estructurales Re - especificado de trayectorias de las sub-escalas del perfil de liderazgo transformacional y transaccional que representa su influencia en variables de resultado

La Tabla 4, permite observar una Chi cuadrada del Modelo Re – especificado de 57.905. La P. obtenida permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje de 0.207. El CMIN/DF siendo 1.158, nos confirma un modelo excelente, un RMSEA de 0.04 confirma un buen ajuste a un intervalo de confianza del .95 %, los índices NFI, TLI, DFI, GF1 y el AGFI cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Tabla 4  
Índices del modelo

Estadísticos	$\chi^2$	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo Re- especificado	57.905	50	0.207	1.158	0.04	0.909	1	0.986	0.914	0.865

Se presenta en la Tabla 5, la información referida de los pesos de los coeficientes beta no estandarizada del modelo.

Tabla 5  
*Pesos de regresión no estandarizados del Modelo de hipótesis Re – especificado*

	Variables	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE12 Efectividad	<--- Liderazgo transformacional	0.55	0.088	6.218	***
EE10 Satisfacción	<--- EE12 Efectividad	1.136	0.153	7.417	***
EE11 Esfuerzo extra	<--- EE10 Satisfacción	0.469	0.116	4.035	***
EE11 Esfuerzo extra	<--- Liderazgo transformacional	0.247	0.096	2.571	0.01
P24	<--- EE11 Esfuerzo extra	1			
P25	<--- EE12 Efectividad	1			
P12	<--- EE12 Efectividad	0.997	0.153	6.525	***
P40	<--- Liderazgo transformacional	0.96	0.09	10.641	***
P28	<--- Liderazgo transformacional	1			
P15	<--- Liderazgo transformacional	0.762	0.105	7.28	***
P41	<--- Liderazgo transformacional	1.084	0.095	11.374	***
P10	<--- EE10 Satisfacción	0.631	0.102	6.209	***
P36	<--- EE10 Satisfacción	1			
P11	<--- EE11 Esfuerzo extra	0.819	0.138	5.949	***
P37	<--- EE11 Esfuerzo extra	1.085	0.16	6.763	***
P51	<--- EE12 Efectividad	0.712	0.136	5.222	***

En la Tabla 5, se observan coeficientes beta no estandarizados significativos del modelo re – especificado. Las variables latentes significativas que se integraron en el modelo fueron: Liderazgo transformacional, la EE12 Efectividad, la EE10 Satisfacción y la EE11 Esfuerzo extra; se quitó del modelo el liderazgo transaccional.

Tabla 6.

*Pesos de regresión estandarizados del Modelo de hipótesis Re – especificado (Standardized Regression Weights)*

Variables			Pesos
EE12 Efectividad	<---	Liderazgo transformacional	0.711
EE10 Satisfacción	<---	EE12 Efectividad	0.934
EE11 Esfuerzo extra	<---	EE10 Satisfacción	0.617
EE11 Esfuerzo extra	<---	Liderazgo transformacional	0.345
P24	<---	EE11 Esfuerzo extra	0.756
P25	<---	EE12 Efectividad	0.776
P12	<---	EE12 Efectividad	0.679
P40	<---	Liderazgo transformacional	0.841
P28	<---	Liderazgo transformacional	0.871
P15	<---	Liderazgo transformacional	0.654
P41	<---	Liderazgo transformacional	0.877
P10	<---	EE10 Satisfacción	0.624
P36	<---	EE10 Satisfacción	0.847
P11	<---	EE11 Esfuerzo extra	0.639
P37	<---	EE11 Esfuerzo extra	0.727
P51	<---	EE12 Efectividad	0.55

En la Tabla 6, se observan Coeficientes Beta Estandarizados significativos cercanos o mayores de 0.60 en todos los factores que quedaron en el modelo, de acuerdo a sus respectivas preguntas o reactivos.

La Figura 3 y Tabla 6, permiten observar como el Liderazgo transformacional tiene una influencia directa significativa en la EE12 Efectividad con un Coeficiente Beta Estandarizado de 0.71 y explica aproximadamente el 51 % de su varianza, a partir de su R Cuadrada. Es importante señalar como a su vez, la EE12 Efectividad tiene una influencia directa significativa hacia la EE10 Satisfacción con un Coeficiente Beta Estandarizado de 0.934 y explica aproximadamente el 87 % de su varianza, a partir de su R Cuadrada. De forma sucesiva; la EE10 Satisfacción influye de forma directa significativa la EE11 Esfuerzo extra con un Coeficiente Beta Estandarizado de 0.617. Al mismo tiempo, el Liderazgo transformacional tiene una influencia directa significativa en la EE11 Esfuerzo extra con un Coeficiente Beta Estandarizado de 0.345. La trayectoria de la influencia directa de la EE10 Satisfacción y el Liderazgo transformacional hacia la EE11 Esfuerzo extra, explican aproximadamente el 78 % de su varianza, a partir de su R Cuadrada.

## Discusión y Conclusiones

En el perfil de liderazgo de los directivos investigados destacan en primer lugar sub-escalas transformacionales como son: Estimulación intelectual, Influencia idealizada (Conducta), Influencia idealizada (Atributo) y Consideración individual. La variable de resultados más importante para ellos es el Esfuerzo extra. Lo anterior implica que los directivos estén interesados en desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la actualización de su personal. También se preocupan por mostrar el ejemplo con su conducta para lograr el esfuerzo extra. Además toman en cuenta al personal de manera diferenciada de acuerdo a las necesidades de cada uno. El liderazgo ha sido un concepto que ha captado la atención de académicos e investigadores por ser de gran importancia en la competitividad organizacional. Autores como Hax y Matfluf (1996) observaron que en un entorno globalizado de competitividad creciente, el éxito de la gestión empresarial depende del liderazgo y del involucramiento de los ejecutivos responsables en la generación de resultados y de su capacidad de promover condiciones de aprendizaje e innovación, lo cual coincide con esta investigación, justificando que en el contexto organizacional, el liderazgo ha sido considerado como una fuerza que es determinante en la sobrevivencia y crecimiento de la empresa. Para algunos autores, el liderazgo es la clave de un mejor desempeño organizacional (Avolio et al., 2004).

En segundo término están sub-escalas transformacionales y transaccionales respectivamente como son: la inspiración motivacional que les ayuda para orientar el interés de sus subordinados en algo significativo para ellos en el trabajo. También están supervisando activamente la actuación hacia la efectividad. Por último, en su perfil se orientan a la satisfacción, el premio contingente y la armonía en su equipo de trabajo. Es importante hacer notar que el Laissez Faire y la Administración por excepción pasivo están presentes en último término de su perfil. Los paradigmas organizacionales requieren enfocarse en los estilos de liderazgo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias del negocio (Bass, 1999; Howell & Avolio, 1993; Ismail et al., 2010). El liderazgo transformacional desarrolla en los seguidores su potencial total y mejora los sistemas de valores y motivación del equipo. Este tipo de liderazgo motiva a los seguidores a trabajar unidos, cambiar sus metas y creencias y buscar más allá de sus intereses personales para conseguir los intereses organizacionales. Este estilo de liderazgo en esta investigación es acorde con los ambientes organizacionales dinámicos descritos en otros estudios (Bartram & Casimir, 2007; Hartog et al. 1997; Pillai et al., 1999; Twigg et al., 2008).

Existen coeficientes de correlación más altos entre sub-escalas de liderazgo transformacional en comparación con las transaccionales, con variables de resultado. Lo anterior permite comprender que si los directivos emplean la mayor parte del tiempo sus estilos transformacionales, tendrán mayor impacto o influencia en las variables de resultado de sus trabajadores inmediatos o seguidores. El liderazgo transformacional tiene cuatro importantes características: estimulación intelectual, consideración individual, influencia de atributos e influencia de comportamientos (Avolio et al., 1999; Bass & Avolio, 1999; Ismail et al., 2010; Pillai et al., 1999). La estimulación intelectual se ve a menudo como un

líder que se interesa en la inteligencia, racionalidad, lógica y solución de problemas en la organización (Dionne et al., 2003). Los líderes que implementan este estilo a través del estímulo de sus seguidores, reexaminan la forma como realizan el trabajo usando razones al tomar acción que los estimula a buscar acercamientos novedosos y creativos -asignando tareas interesantes y que implican un reto- (Bass & Avolio, 1994). Fue interesante que con ese perfil la variable de estado civil resultó importante. Por lo que respecta a diferencias significativas del perfil de liderazgo con respecto al estado civil de los directivos; se encontraron solo dos diferencias significativas en la Influencia idealizada (Atributo) donde los solteros obtuvieron una puntuación media mayor que los casados. Pudiendo preocuparse más por su presencia física y su estilo como directivos, en comparación con los casados. De la misma forma, los solteros obtuvieron mayor puntuación media que los casados en el Esfuerzo extra.

El uso del modelamiento de ecuaciones estructurales permitió identificar un modelo causal del perfil de liderazgo hacia variables de resultado como sigue: el Liderazgo transformacional influye directamente en la Efectividad con un coeficiente beta estandarizado de 0.71, así como en el Esfuerzo extra teniendo una repercusión importante en la Efectividad, explicando aproximadamente el 51 % de su varianza. La Efectividad influye directamente en la Satisfacción con un coeficiente beta estandarizado de 0.93 y su repercusión en su varianza de 0.87. Posteriormente, la Satisfacción influye directamente en el Esfuerzo extra con un coeficiente beta estandarizado de 0.62, y junto con el Liderazgo transformacional con un coeficiente beta estandarizado de 0.34 explican aproximadamente el 78 % de la varianza de éste último. Definitivamente esta comparación abona al conocimiento teórico sobre las dudas que pudieran tenerse sobre la preferencia de liderazgo para una empresa de entretenimiento en México: sin duda debe recomendarse buscar liderazgos transformacionales. Se recomienda la aplicación de la escala de Liderazgo Transformacional junto con la escala de Bandura (1977) que mide eficacia organizacional en una forma longitudinal, para aplicar antes y después de una intervención donde se mejoren las condiciones del liderazgo una vez detectadas las áreas de oportunidad a trabajar con el fin de continuar fortaleciendo el modelo obtenido como el mismo Bass lo recomienda (Bass, 1999).

## Referencias

- Anderson, G. F. & Herr, K. (Ed). (2007). Leadership, participatory democratic. *Encyclopedia of Activism and Social Justice*, p. 829-833.
- Avolio, Zhu, Koh, y Bhatia (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bass, B. M. (1985). Comment: Transformational leadership. Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4, 293-297.



- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Third edition. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. CA: Sage Thousand Oaks.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development on transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bartram, T., y Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal* 28(1), 4-19.
- Bennets, (2007). El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México. *Educación* 40, págs. 163-189.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Dionne S. D., Yammarino F. J., Atwater L. E., & Spangler, W. D. (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Figueroa, C. (2012) Influencia del Liderazgo sobre la satisfacción laboral en la Industria Maquiladora, *Tesis de Maestría en Administración* presentada por Carlos Javier Figueroa Zuñiga, Junio de 2012, Dirigida por Blanca Rosa García Rivera.
- Friedman, A. (2004). Beyond mediocrity: Transformational leadership within a transactional framework. *International Journal of Leadership in Education*, 7(3), 203-224.
- Gelis Zvi D.(2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. U.S.A. *Social work Research / Volume 25, number 1 / March*.
- Hair, F., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis with readings*. London: Prentice-Hall.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. and Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*; Editorial Dolmen, Chile.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Saludin, M. N., Abdullah, M., & Yusuf, M. H. (2010). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. This paper was published in the proceeding of 2nd Knowledge Management

- International Conference (KMICe), May 25-27, 2010, Primula Beach Hotel, Northern University of Malaysia (UUM), Malaysia.
- Kerlinger, F.N. & Lee, H.B. (2002) *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership style on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-54.
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. *Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas*, Universidad Autónoma de Tlaxcala. Versión en WEB: [www.colpamex.org](http://www.colpamex.org)
- Mendoza, I., Escobar, G. y García, B. (2012) Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior, *Revista del Centro de Investigación*, Universidad la Salle.
- Pillai, R., Schrieshem, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Rome, K.P. (2000). The palliative effect of leadership agents on reactions to workplace stressors. *Dissertation Abstracts International*. Jun; 60(11-A). US: University Microfilms International
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Twigg, N., Fuller, J., & Hester, K. (2008). Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors. *Labor Res*, 29, 27-41.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. (5th ed.). NJ: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Zander, L. (1997). *The license to lead: An 18 country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture*. Dissertation Institute of International Business, Stockholm School of Economics.